

*Bunga Rampai*



*Strategi*  
**MANAJEMEN**  
**INTERNASIONAL**

Editor :  
**Erna Andajani**

*Bunga Rampai*

# **STRATEGI MANAJEMEN INTERNASIONAL**

## **Tim Penulis:**

Abdul Rahman Jannang, Chamariyah, Siti Zuhroh , Erna Andajani,  
Nurul Badriah, Titik Inayati, Yusuf , Muhamad Ahsan, Muhamad  
Masri, Nofrivul, Zainal Abidiin Umar, Didik Subijantoro, Ika  
Barokah S, Kasnaeny, Ni Luh Putu Evvy Rosanty



# **Strategi Manajemen Internasional**

Editor  
**Erna Andajani**

Layout  
**M. Navis**

Desain Cover  
**Muhamad Ahsan**

Cet. 1- Juni 2012  
Surabaya:  
viii + 172 hlm.; 14,5x21 cm.

ISBN:  
**978-602-9415-71-1**

**Publisher:**  
Revka Petra Media

---

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau keseluruhan isi buku ini tanpa izin tertulis dari penulis. All rights reserved

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, atas selesainya buku “Strategi Manajemen Internasional” ini. Buku ini membahas bagaimana suatu perusahaan dalam melakukan internasionalisasi. Pada era globalisasi dewasa ini, perusahaan tidak hanya dapat mengandalkan pasar domestik untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, tetapi juga dituntut untuk mampu melakukan internasionalisasi. Oleh karena itu perusahaan perlu memahami strategi untuk *go* internasional.

Buku ini berisi empat bagian yaitu formulasi dan implementasi strategi, aliansi global, struktur organisasi dan manajemen keputusan serta kontrol. Pada setiap akhir bagian disajikan abstrak jurnal terkait, sehingga pembaca dapat lebih mudah untuk memahami isi materi.

Akhir kata, kami ucapkan banyak terima-kasih pada semua pihak yang telah membantu upaya publikasi ini. Pertama, kepada para kolega yaitu Abdul Rahman Jannang, Ariawan, Chamariyah, Didik Subijantoro, Erna Andajani, Ika Barokah S., Kasnaeny, Muhamad Ahsan, Muhamad Masri, Ni Luh Putu Evvy Rosanty, Nofrivul, Nurul Badriah, Siti Zuhroh, Titik Inayati, Yusuf, Zainal Abidin Umar. Mereka adalah mahasiswa Program Doktorat Ilmu Manajemen angkatan 2011/2012, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang yang telah menyumbangkan tulisannya. Semoga tulisan ini dapat mengilhami munculnya ide baru dalam ilmu pengetahuan. Kedua, kepada para dosen dan rekan sejawat kami di Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang yang telah bersedia *sharing* dan menciptakan iklim perkuliahan yang kondusif. Ketiga, kepada penerbit yang telah bersedia menerbitkan buku ini.

Surabaya, Mei 2012

PDIM kelas A Angkatan 2011/2012

## KONTRIBUTOR

### **Bagian 1 : Formulasi dan Implementasi Strategi (Bab 1, Bab 2 dan Jurnal)**

Abdul Rahman Jannang - Unkhair, Ternate  
Ariawan - Universitas Ichsan, Gorontalo  
Chamariyah - STIE Madura, Pamekasan  
Siti Zuhroh - STIE Dirgantara, Jombang

### **Bagian 2 : Global Aliansi (Bab 3, Bab 4 dan Jurnal)**

Erna Andajani - Universitas Surabaya, Surabaya  
Nurul Badriah - Universitas Islam, Lamongan  
Titik Inayati - Universitas Islam Majapahit, Mojokerto  
Yusuf - Universitas Haluleo, Kendari

### **Bagian 3 : Struktur Organisasi (Bab 5, Bab 6 dan Jurnal)**

Muhamad Ahsan- IAIN Sunan Ampel, Surabaya  
Muhamad Masri - Universitas Haluleo, Kendari  
Nofrivul - STAIN, Batusangkar, Sumbar.  
Zainal Abidiin Umar - Universitas Negeri, Gorontalo

### **Bagian 4 : Manajemen Keputusan dan Kontrol (Bab 7, Bab 8 dan Jurnal)**

Didik Subijantoro - Universitas Wijaya Putra, Surabaya  
Ika Barokah S - Universitas Jember, Jember  
Kasnaeny - STIM Nitro, Makassar  
Ni Luh Putu Evvy Rosanty-Universitas Tadulako, Palu



<b>BAB 4 : ENTRY STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES -- 95</b>
Strategi Masuk dan Struktur Kepemilikan -- 95
Struktur Organisasi Basic/Dasar -- 98
Susunan Organisasi Non Tradisional -- 104
Karakteristik Organisasi MNC -- 106
JURNAL TERKAIT BAB 3 DAN BAB 4 -- 107
<b>BAB 5 : ALIANSI GLOBAL DAN IMPLEMENTASI STRATEGI -- 109</b>
Strategi Aliansi -- 109
Implementasi Strategi -- 116
Kesimpulan -- 121
<b>BAB 6 : MANAGING POLITICAL RISK GOVERNMENT RELATIONS AND ALLIANCES -- 123</b>
Sifat dan Analisis Resiko Politik -- 123
Mengatur Resiko Politik dan Hubungan Pemerintah -- 127
Mengatur Aliansi -- 132
JURNAL TERKAIT BAB 5 DAN BAB 6 -- 135
<b>BAB 7 : CROSS-CULTURAL NEGOTIATION AND DECISION MAKING -- 136</b>
Negosiasi -- 137
Proses Negosiasi -- 139
Memahami Gaya Negosiasi -- 140
Mengelola Negosiasi -- 144
Pembuatan Keputusan -- 146
<b>BAB 8 : MANAGEMENT DECISION AND CONTROL -- 147</b>
Decision Making Process and Challenges -- 147
The Controlling Process -- 156
Teknik Pengontrolan -- 165
JURNAL TERKAIT BAB 7 DAN BAB 8 -- 169
Daftar Pustaka -- 171

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 Proses Manajemen Strategi -- 7
- Gambar 1.2 Tujuan Perusahaan Global -- 11
- Gambar 1.3 Analisa Persaingan Global -- 17
- Gambar 1.4 Faktor yang Mempengaruhi Pilihan Mode untuk Internasional -- 35
- Gambar 1.5 Mode Alternatif untuk Masuk -- 36
- Gambar 2.1 Intergrasi Global vs Responsif Nasional -- 52
- Gambar 2.2 Elemen Dasar untuk Perencanaan Strategi Manajemen Internasional -- 56
- Gambar 2.3 Populasi Dunia dan Pendapatan Piramid -- 73
- Gambar 3.1 Struktur Domestik dengan Anak Cabang Asing -- 81
- Gambar 3.2 Struktur Produk Global (Divisi) -- 83
- Gambar 3.3 Struktur Geografi Global -- 84
- Gambar 3.4 Jaringan Struktur Global E-Corporate -- 87
- Gambar 3.5 Model Web Nilai Dell's -- 88
- Gambar 3.6 Pilihan Bentuk Organisasi -- 90
- Gambar 3.7 Strategi Global-Hubungan Struktur -- 91
- Gambar 3.8 Sistem Monitoring -- 94
- Gambar 4.1 Gunakan Anak Cabang dalam Tahap Awal Internasionalisasi -- 98
- Gambar 4.2 Struktur Divisi Internasional -- 99
- Gambar 4.3 Struktur Divisi Produk Global -- 100
- Gambar 4.4 Struktur Divisi Area Global -- 101
- Gambar 4.5 Struktur Fungsional Global -- 102
- Gambar 4.6 Struktur Matrik Multinasional -- 103
- Gambar 4.7 Struktur Jaringan N.V. Phillips -- 103
- Gambar 4.8 Perbandingan Aplikasi Manajemen Asia dan Barat -- 106
- Gambar 5.1 Manajemen Pengetahuan dalam Joint venture International -- 118

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Area untuk Formulasi Tujuan MNC --	59
Tabel 4.1	Perbandingan Strategi Aliansi Global --	105
Tabel 4.2	Pendekatan Kontras untuk Menggunakan Teknologi: Sudut Pandang Barat dan Jepang --	107
Tabel 5.1	Dekripsi Peran Ganda dalam Strategi Aliansi --	115
Tabel 8.1	Dampak Orientasi Budaya Eksternal dan Internal --	159



# BAB 4

## ENTRY STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES

### **Strategi Masuk dan Struktur Kepemilikan**

Ada 6 strategi yang dapat digunakan MNC untuk dapat masuk ke negara lain. Pemilihan strategi MNC yang efektif tergantung situasi yang dihadapi oleh MNC tersebut. Adapun jenis strategy itu antara lain :

### **Wholly Owned Subsidiary**

Operasi di luar negeri benar-benar dimiliki dan dikuasai oleh MNC. MNC keinginan untuk melakukan pengontrolan total dan berkeyakinan bahwa efisiensi manajerial lebih baik tanpa dengan mitra luar. Beberapa negara tuan rumah khawatir bahwa MNC akan mengusir perusahaan lokal. Negara tuan rumah kadang-kadang melihat anak perusahaan asing sebagai upaya untuk "mengeksport pekerjaan". Saat ini banyak perusahaan multinasional memilih merger, aliansi, atau usaha patungan dari anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya.

### **Mergers/Acquisitions**

Pembelian saham lintas batas atau pertukaran saham yang melibatkan dua atau lebih perusahaan. Rencana strategis perusahaan dengan bergabung ini, sering membuat kekuatan masing-masing perusahaan saling berkontribusi ke arah operasi perusahaan yang sangat kompetitif.

### **Alliances and Joint Ventures**

#### ***Alliance***

Hubungan kerjasama antar perusahaan yang berbeda. Bila lingkupnya internasional berarti hubungan kerjasama antar dua atau lebih perusahaan dari negara yang berbeda.

Rekomendasi untuk Aliansi Strategi :

1. Kenali mitra dengan baik sebelum aliansi terbentuk.
2. Mengharapkan perbedaan dalam tujuan aliansi antara para mitra potensial yang berkantor pusat di negara yang berbeda.
3. Berkeinginan memiliki profil sumber daya yang tidak dijamin perusahaan aliansi untuk melengkapinya.
4. Peka terhadap kebutuhan aliansi partner.
5. Setelah mengidentifikasi mitra terbaik, bekerja mengembangkan hubungan kepercayaan

#### ***Joint venture (JV)***

Jenis spesifik dari perjanjian alliance yang mana terdiri dari dua atau lebih mitra yang memiliki atau mengontrol bisnis. Ada bentuk Alliance yakni Usaha Non-equity dan Patungan Equity. Keuntungan Alliances/IJV antara lain : meningkatkan efisiensi, mendapatkan pengetahuan, faktor politik dan kolusi atau pembatasan dalam kompetisi.

### **Licensing**

Lisensi adalah perjanjian yang mengizinkan pihak satu menggunakan hak kekayaan industri dengan melakukan pertukaran pembayaran kepada pihak dua. Lisensi mungkin menghindari biaya masuk dari lisensi untuk perusahaan sudah ada. Pemegang lisensi biasanya adalah perusahaan kecil yang tidak memiliki sumber daya keuangan dan sumber daya manajerial. Perusahaan menghabiskan bagian besar dari pendapatan dari R & D untuk menjadi pemberi lisensi. Perusahaan menghabiskan sangat sedikit pada R & D lebih mungkin untuk menjadi pemegang lisensi.

### **Franchising**

Franchise: pihak satu (the franchisor) memberikan ijin pada pihak dua (the franchisee) untuk mengoperasikan perusahaan dengan menggunakan trademark, logo, lini produk dan metode pengelolaan dengan timbal balik berupa pembayaran fee. Model ini banyak digunakan secara luas di fast-food dan industri hotel/motel. Dengan sedikit penyesuaian dengan pasar lokal, dapat memberikan hasil keuntungan yang tinggi pada bisnis internasional.

### **Export/Import**

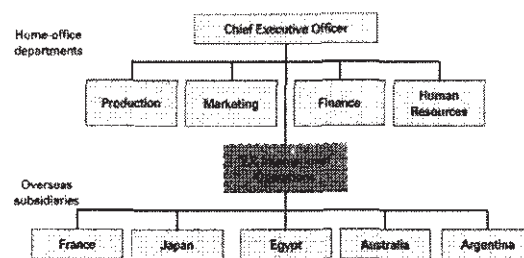
Seringkali hal ini merupakan pilihan yang tersedia untuk perusahaan kecil dan perusahaan baru untuk go internasional. Juga memungkinkan bagi perusahaan besar untuk memulai ekspansi internasional dengan investasi minimum. Dokumen dapat diserahkan kepada perusahaan manajemen ekspor atau melalui ekspor departemen perusahaan. Merupakan akses yang mudah ke pasar luar negeri. Strategi biasanya transisi secara alami

## STRUKTUR ORGANISASI BASIC/DASAR

### Struktur Divisi Initial

Pengaturan Export; Hal ini banyak digunakan untuk pabrik, khususnya produk berteknologi. Operasi pabrik pada suatu lokasi; Merupakan bentuk respon perusahaan pada pemerintah setempat ketika terjadi peningkatan penjualan. Dibutuhkan pengurangan biaya transportasi. Anak perusahaan; Umumnya untuk bisnis terkait dengan keuangan atau yang memerlukan keberadaan operasi di tempat sejak awal

**Gambar 4.1**  
**Gunakan Anak Cabang selama Tahap Awal**  
**Internasionalisasi**



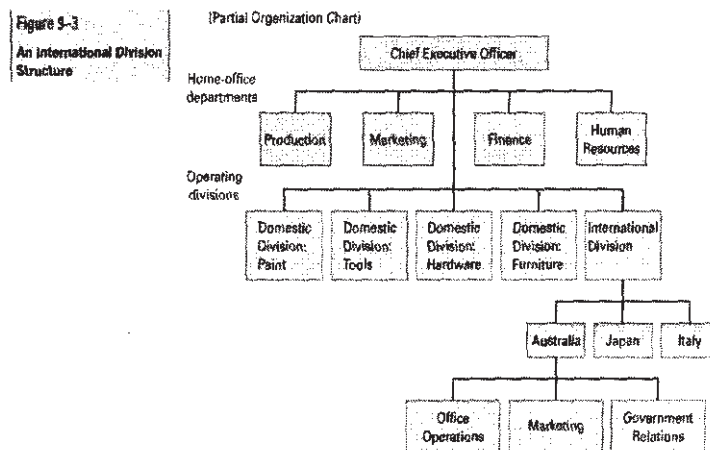
**Figure 3-2**  
**Use of Subsidiaries**  
**During the Early Stage**  
**of Internationalization**

Sumber : Hogetts, 2006

### Struktur Divisi International

Pengaturan struktur ini yang dilakukan tujuan untuk menanngani semua divisi operasional international. Menjamin fokus international mendapat perhatian manajemen puncak. Terjadi keterpaduan pada pendekatan operasi international. Sering diadopsi oleh perusahaan-perusahaan untuk mengembangkan bisnis internasionalnya. Memisahkan domestik dengan bisnis internasionalnya (tidak baik). Mungkin kesulitan untuk berpikir dan bertindak strategik atau mengalokasikan sumber daya secara global.

**Gambar 4.2**  
**Struktur Divisi Internasional**



Sumber : Hodgetts, 2006

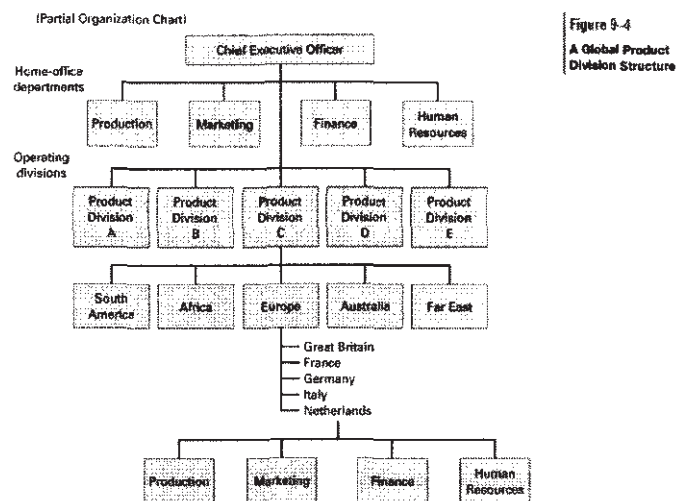
### Susunan Struktur Global

Divisi Produk Global merupakan Pengaturan Struktur dimana divisi domestik diberikan tanggung jawab di seluruh dunia untuk kelompok produk. Operasi divisi produk global sebagai center profit. Membantu mengelola produk, teknologi, keragaman konsumen. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan local. Koordinasi marketing, produksi dan keuangan pada product-by-product secara global. Duplikasi pada fasilitas dan staf personal dalam divisi. Manager divisi mengejar prospek geografi yang menarik dan mengabaikan yang lain untuk potensi jangka panjang. Manager divisi mungkin menghabiskan banyak waktu untuk lokal daripada pasar internasional.

### ***Divisi Area Global***

Divisi Area Global merupakan operasi struktur global diorganisasikan secara geografis. Operasi internasional mempunyai tingkat yang sama dengan domestik. Manager divisi global bertanggung jawab pada semua operasi yang didesain pada area geografis yang ditunjuk. Sering digunakan oleh perusahaan pada bisnis mapam dengan lini produk yang sedikit. Perusahaan dapat mengurangi biaya per unit dan harga yang bersaing dengan pabrik di suatu tempat. Kesulitan untuk menggabungkan produk terkait dengan orientasi geografi. Usaha dari R&D yang baru seringkali diabaikan karena divisi menjual pada pasar yang mapan/dewasa.

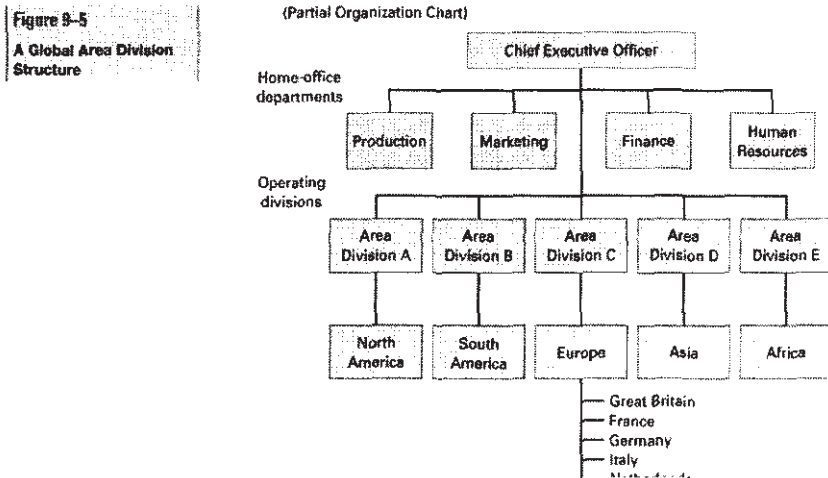
**Gambar 4.3**  
**Struktur Divisi Produk Global**



Sumber : Hodgetts, 2006



**Gambar 4.4**  
**Struktur Divisi Area Global**

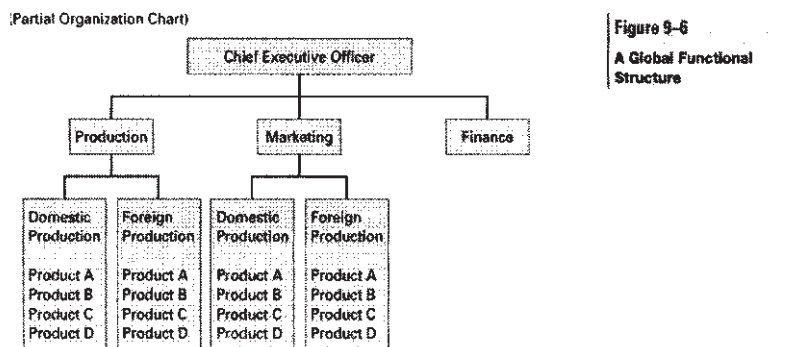


Sumber : Hodgetts, 2006

### ***Divisi Fungsional Global***

Divisi Fungsional Global merupakan struktur yang mengatur operasional di seluruh dunia terutama berbasis pada fungsi dan sekunder produk. Pendekatan ini tidak digunakan kecuali oleh perusahaan minyak dan tambang. Disukai oleh perusahaan yang ketat, koordinasi terpusat dan kontrol kontrol proses produksi yang terintegrasi dan perusahaan yang terlibat dalam produk transportasi dan bahan baku antara wilayah geografis. Menekankan fungsional keahlian, kontrol terpusat, staf manajerial yang relatif ramping. Koordinasi manufaktur dan pemasaran sering sulit. Mengelola beberapa lini produk bisa sangat menantang karena pemisahan produksi dan pemasaran menjadi departments yang berbeda.

**Gambar 4.5**  
**Struktur Fungsional Global**



Sumber : Hodgetts, 2006

### ***Struktur Organisasi Campuran***

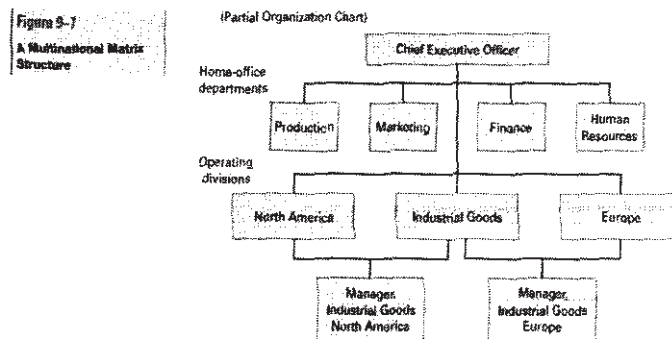
Struktur Organisasi Campuran atau Struktur Matrik merupakan struktur ini merupakan kombinasi dari produk global, global area atau pengaturan fungsi. Mengijinkan organisasi menciptakan type desain yang specific ayng sesuai dengan kebutuhan. Seiring dengan peningkatan kompleksitas desain matrik, mengkoordinasikan personal dan mengarahkan setiap orang untuk bekerja mencapai tujuan bersama sering menjadi sulit. Terlalu banyak kelompok dengan cara mereka sendiri.

### **Struktur Jaringan Transnational**

Struktur Jaringan Transnational merupakan pengaturan struktur multinasional dengan kombinasi elemen fungsi produk, desain geografi, serta mengandalkan pengaturan jaringan untuk menghubungkan anak perusahaan di seluruh dunia. Di pusat struktur jaringan transnasional adalah node, unit dibebankan dengan produk koordinasi, fungsional, dan informasi geografis. Unit berbeda lini produk dan unit area

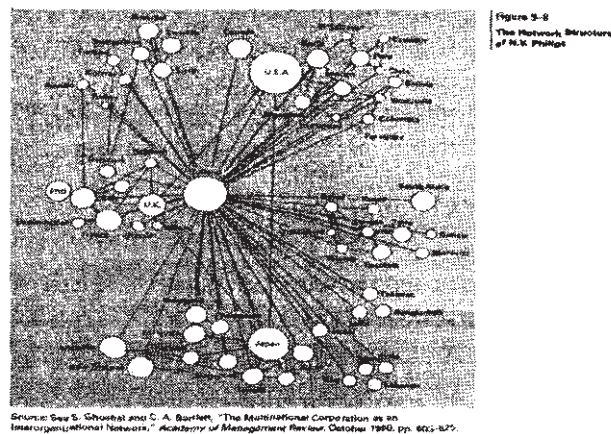
geografi memiliki perbedaan struktur tergantung pada apa yang terbaik untuk operasionalnya.

**Gambar 4.6**  
**Struktur Matrik Multinasional**



Sumber : Hodgetts, 2006

**Gambar 4.7**  
**Struktur Jaringan N.V.Philips**



## **SUSUNAN ORGANISASI NON TRADITIONAL**

### **Susunan Organisasi dari Merger dan Akuisisi**

Susunan organisasi untuk merger dan akuisisi. Contohnya Daimler-Benz membeli Chrysler Corporation.

### **Susunan organisasi dari joint ventures dan strategi aliansi**

Susunan organisasi dari joint ventures dan strategi aliansi. Contohnya Coca-Cola dan Procter&Gamble (P&G), Matsushita Electric Industrial dan Hitachi Ltd.

### **Susunan Organisasi dari Keiretsus**

Susunan organisasi dari Keiretsus. Di Jepang, Keiretsu merupakan susunan organisasi yang besar, grup perusahaan yang terintegrasi vertikal dan bekerja dekat dengan pengguna akhir, anggota dari grup perusahaan bisa jadi tidak dalam satu grup kepemilikan, perjanjian bisnis yang jangka panjang, saling memenuhi kebutuhan sesama dan hubungan sosial. Contohnya Ada 3 bendera perusahaan dalam satu grup. Mitsubishi Corporation merupakan perusahaan trading, Mitsubishi Bank merupakan keuangan dari operasi keiretsu dan Mitsubishi Heavy Industries merupakan pemimpin pabrik di seluruh dunia. Di Amerika ada pula perusahaan seperti ini misalnya Ford Motor (Automotive, financial service, R&D, parts production, vehicle assembly, marketing).

### **Munculnya Bentuk Organisasi Jaringan Elektronik *Electronic Freelancers***

Individu yang bekerja pada sebuah proyek untuk sebuah perusahaan, biasanya melalui Internet, dan beralih ke pekerjaan lain ketika tugas telah selesai dilakukan.

***Temporary companies***

Melayani secara khusus, bertujuan jangka pendek dan melanjutkan ke tugas berikutnya  
Fungsi Outsourcing (dapat dikirimkan secara on line).

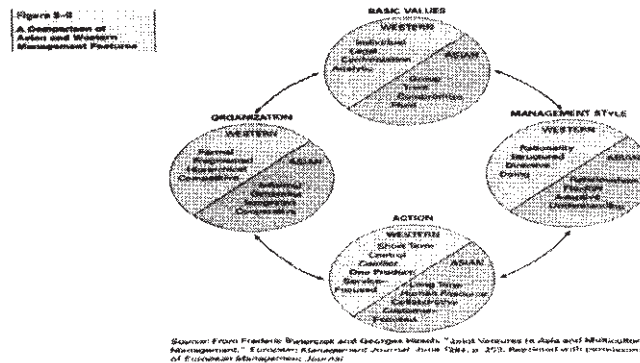
***Jaringan elektronik merupakan versi dari desain matrik***  
Banyak orang dalam struktur adalah karyawan kontingen sementara, tidak pernah melihat satu sama lain dan berkomunikasi secara eksklusif dalam lingkungan elektronik.

**Tabel 4.1**  
**Perbandingan Strategi Aliansi Global**

Table 9-1 Partial Comparison of Global Strategic Alliances					
Strategy	Organization Design	Advantages	Disadvantages	Critical Success Factors	Strategic Human Resources Management
Licensing— manufacturing industries	Technology	Early standardization of design Ability to capitalize on innovations Access to new technologies Ability to control pace of industry evolution	New competitors created Possible eventual exit from industry Possible dependence on licensee	Selection of licensees unlikely to become a competitor Enforcement of patents and licensing agreements	Technical knowledge Training of local managers on-site
Licensing— servicing and franchises	Geography	Fast market entry Low capital cost	Quality control Trademark protection	Partners compatible in philosophies/values Tight performance standards	Socialization of franchisees and licensees with core values
Joint ventures— specialization across partners	Function	Learning a partner's skills Economies of scale Quasivertical integration Faster learning	Excessive dependence on partner for skills Deterrent to internal investment	Tight and specific performance criteria Entering a venture as "student" rather than "teacher" to learn skills from partner Recognizing that collaboration is another form of competition to learn new skills	Management development and training Negotiation skills Managerial rotation
Joint venture— shared value- adding	Product or line of business	Strengths of both partners pooled Faster learning along value chain Fast upgrading of technologic skills	High switching costs Inability to limit partner's access to information	Decentralization and autonomy from corporate parents Long "courtship" period Harmonization of management styles	Team-building Acculturation Flexible skills for implicit communication

Source: From David Lei and John W. Slocum Jr., "Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls," *Organizational Dynamics*, Winter 1991, p. 48. Copyright © 1991. Elsevier Reprinted with permission.

**Gambar 4.8**  
**Perbandingan Aplikasi Manajemen Asia dan Barat**



**Tabel 4.2**  
**Pendekatan Kontras untuk menggunakan Teknologi: Sudut Pandang Barat dan Jepang**

Table 9-3  
Contrasting Approaches to Using Information Technology: Western and Japanese Views

Key Issue	How Western Firms Address the Matter	How Japanese Firms Address the Matter
How to decide upon the information systems needed by the business.	Develop an IT strategy that aligns with the company's business strategy.	Determine the basic way the firm competes, driven particularly by its operations goals, and use this to determine the IT investment.
How to determine if the investments in IT are worthwhile.	Adopt the capital budgeting process to manage and evaluate the IT investment.	Judge investments based on operational performance improvements.
When trying to improve a business process, how technology fits into management's thinking.	Assume that technology offers the smartest, cheapest way to improve performance.	Identify a performance goal and then select a technology that will help the firm achieve the goal in a way that supports the people doing the work.
How IT users and IT specialists should connect in the organization.	Teach specialists about business goals and develop technically adept, business-savvy chief information officers.	Encourage integration by rotating managers through the IT function and giving IT oversight to executives who oversee other functions.
How systems to improve organization performance can be designed.	Design the most technically elegant system possible and ask employees to adapt to it.	Design a system that makes use of the tacit and explicit knowledge that employees already possess.

Source: Adapted from M. Bensoussan and Michael Earl, "The Right Mind Set for Managing Information Technology," *Harvard Business Review*, September-October 1998, p. 121.

## KARAKTERISTIK ORGANISASI MNC

### Formalisasi

Formalisasi digunakan untuk mendefinisikan struktur dan sistem pada pengambilan keputusan, komunikasi dan kontroling.



### **Specialisasi**

Specialisasi penugasan pada individu secara spesifik, definisi tugas yang jelas.

*Horisontal specialization*; penugasan pekerjaan pada individu dengan fungsi tertentu dan cenderung tetap dalam batas-batas sebagaimana fungsi tersebut.

*Vertikal specialization*; penugasan atas pekerjaan pada grup atau departement dimana individu bertanggungjawab bekerjasama untuk mencapai tujuan.

### **Sentralisasi**

Sentralisasi keputusan penting dibuat oleh bagian atas. Sedangkan desentralisasi kebalikannya.

## **JURNAL TERKAIT BAB 3 dan BAB 4**

### **The influence of liability of foreignness on market entry strategies An illustration of market entry in China**

Haiyang Chen Christos M. Cotsakos College of Business,  
E\*TRADE Financial Learning Center, William Paterson  
University, Wayne, New Jersey, USA  
David A. Griffith

Department of Marketing and Supply Chain Management,  
The Eli Broad Graduate School of Management, Michigan  
State University, Lansing, Michigan, USA, and Michael Y. Hu  
Graduate School of Management, Kent State University,  
Kent, Ohio, USA

***Abstract***

**Purpose** – The purpose of this study is to examine how liability of foreignness (LOF) influences multinational enterprises (MNEs) market entry strategy.

**Design/methodology/approach**—Building on the extant literature, this paper examines the influence of LOF on four MNE market entry strategies (i.e. market-seeking, resource-seeking, competitive advantage and control-orientation) in a sample of 3,085 Sino-foreign joint ventures formed in manufacturing sectors in China.

**Findings** – The findings indicate that LOF influences market entry strategies selected by MNEs. Specifically, MNEs from low LOF countries adopt resource-seeking strategies and strategies to utilize their competitive advantages in labor-intensive industries more than MNEs from high LOF countries, while investors from high LOF countries adopt market-seeking and control-oriented strategies to a greater degree than MNEs from low LOF countries.

**Originality/value** – This study provides new theoretical insights into LOF for academics as well as suggests the need for managers to explicitly incorporate LOF into market entry strategy decisions.

**Keywords** Market entry, Multinational companies, Joint ventures, China

**Paper type** Research paper

## DAFTAR PUSTAKA

- Chen, H. Griffith, D.A. Hu, M.Y. 2006. The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China. *International Marketing Review*, Vol. 23 Iss: 6 pp. 636 – 649.
- Deresky, H. 2008. *International Management: Managing Across Borders and Cultures Text and Cases*. 6th. Pearson Prentice Hall.
- Hodgetts, Luthans, Doh. 2006. *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. 6th. McGraw Hill.
- Jones, G., 2010. *Organizational Theory, Design and Change*. Sixth Edition-Global Edition. Texas A&M University. Pearson.
- Lasare, P., 2003. *Global Strategic Manajemen*. Palgrave Macmillan, Hampshire New York.
- Luthfie, N..2008. *Transaksi Online Tumbuh Pesat*, [http://www.virtual.co.id/blog/internet marketing/transaksi-online-tumbuh-pesat/](http://www.virtual.co.id/blog/internet_marketing/transaksi-online-tumbuh-pesat/)
- Metcalf, L.E. et al. 2006. Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business* 41 pp.382–394.
- Plantts, K. Kim, H.T. 2004. Strategy visualisation: knowing, understanding, and formulating. *Management Decision*, Vol. 42 Iss: 5 pp. 667 – 676.

- Utama, A., 2003. Upaya Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dalam Era Persaingan Global Melalui Aliansi Strategis. *Kajian Bisnis* No. 30 September-Desember.
- Vapola, T.J. et al. 2009. Portfolio management of strategic alliances: An international business perspective. *International Business Review* 19 pp.247–260.

## BIODATA KONTRIBUTOR

	<p>Nama : Drs. Didik Subijantoro, SE., MM  Tempat/tgl lahir : Surabaya, 11 Januari 1961  Alamat : Taman Surya Agung Blok J/4 Wage Sidoarjo  Telepon : 031-72812888; HP. 081586290888,  Email : <a href="mailto:d.subijantoro@ymail.com">d.subijantoro@ymail.com</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Wijaya Putra - Surabaya  Bidang Minat : Keuangan, Statistik, Strategi</p>
	<p>Nama : Erna Andajani, ST, MM  Tempat/tgl lahir : Surabaya, 26 Juni 1972  Alamat : Kertajaya Indah III/11 Surabaya - 60116  Telepon : 031-5946012 ; HP. 0899 388 3705,  Email : <a href="mailto:worldnot2000@yahoo.com/">worldnot2000@yahoo.com/</a>  <a href="mailto:ernajani@ubaya.ac.id">ernajani@ubaya.ac.id</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Bisnis dan Ekonomika  Institusi : Universitas Surabaya - Surabaya  Bidang Minat : Pemasaran Jasa, Hospitality Industry</p>
	<p>Nama : Niluh Putu Evvy Rossanty, SE, MM  Tempat/tgl lahir : Buleleng, 17 September 1973  Alamat : Veteran I No. 31 Palu Sulawesi Tengah  Telepon : 082188017973  Email : <a href="mailto:evie.rossanty@gmail.com">evie.rossanty@gmail.com</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Tadulako Palu  Bidang Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia</p>
	<p>Nama : Ariawan, SE., MM  Tempat/tgl lahir : Watampone, 22 Mei 1975  Alamat : Durian Perum Tomulabutao blok A no.26,  Gorontalo  Telepon : 08124273348  Email : <a href="mailto:podenkariawan@yahoo.co.id">podenkariawan@yahoo.co.id</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Ichsan, Gorontalo  Bidang Minat : Keuangan, Pemasaran</p>

	<p>Nama : Dra. Siti Zuhroh,MSi  Tempat/tgl lahir : Kediri/11 September 1969  Alamat : Dr. Wahidin S.H. No.55 Jombang  Telepon : 081335245678  Email : <a href="mailto:zuhroh.stie@gmail.com">zuhroh.stie@gmail.com/</a>  <a href="mailto:zuhroh.stie@yahoo.com">zuhroh.stie@yahoo.com</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : STIE PGRI Dewantara, Jombang  Bidang Minat : Manajemen Pemasaran</p>
	<p>Nama : Kasnaeny K.,SE.,M.Si.  Tempat/tgl lahir : Ujungpandang, 14 Juni 1967  Alamat : Perumahan Dosen UNHAS Blok AC.16  Tamalanrea, Makassar, Sulawesi Selatan,  90245  Telepon : 08124139394/081216714257  Email : <a href="mailto:kasnaeny@gmail.com">kasnaeny@gmail.com</a>  Pekerjaan : Dosen DPK Makassar  Institusi : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Nitro  Makassar  Bidang Minat : Manajemen Pemasaran, Manajemen Sumber  Daya Manusia</p>
	<p>Nama : Chamariyah, SE, MM  Tempat/tgl lahir : Sampang, 20 Februari 1972  Alamat : Raya Panglegur gang Malang Teter 11,  Pamekasan  Telepon : 081 9351 97772/085 3303 44334  Email : <a href="mailto:chamariyahs@yahoo.com">chamariyahs@yahoo.com</a>  Pekerjaan : Dosen, Pengusaha  Institusi : Universitas Wijaya Putra, Surabaya  Bidang Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia,  Manajemen Strategi</p>
	<p>Nama : Muhamad Masri, SE., MS.  Tempat/tgl lahir : Bone-Bone, 7 Maret 1982  Alamat : Perumahan Bumi Wanggu Permai Blok G.  No.19 Kel.Lepo-Lepo Kec. Baruga Kota  Kendari Sulawesi Tenggara  Telepon : 081341828453  Email : <a href="mailto:masribones@gmail.com">masribones@gmail.com</a>  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Haluoleo Kendari  Bidang Minat : Marketing, Strategik</p>



	<p> Nama : Ika Barokah Suryaningsih, SE.,MM  Tempat/tgl lahir : Banyuwangi, 25 Mei 1978  Alamat : Semeru XII/R.2 Jember  Telepon : 082131497777  Email : ikabarokah@gmail.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Jember  Bidang Minat : Manajemen, Marketing </p>
	<p> Nama : Yusuf, SE.,MM  Tempat/tgl lahir : Makassar, 07 September 1975  Alamat : H.Lamuse Lr. Adem (Perum. Lepo-Lepo Mas A/6)  Telepon : 081 320 14 3456  Email : yusuf_rauf@rocketmail.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Haluoleo Kendari  Bidang Minat : Marketing </p>
	<p> Nama : Titik Inayati,SE.,MM  Tempat/tgl lahir : Surabaya, 21 April 1970  Alamat : Perum Teratai Indah Blok D No. 8 Mojokerto  Telepon : 081230938236  Email : titik_inayati@ymail.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Islam Majapahit Mojokerto Jawa Timur. Yayasan Bakri Adnan Zain BMT A-Hikmah  Bidang Minat : Ekonomi Syariah/Management Keuangan </p>
	<p> Nama : Nurul Badriyah., SE., MM  Tempat/tg lahir : Lamongan, 19 April 1975  Alamat : Dsn. Dampit Kec. Lamongan Kab Lamongan  Telepon : 081332809789  Email : nurulbadriyah19@yahoo.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Islam Lamongan  Bidang Minat : Manajemen Pemasaran </p>

	<p> Nama : Muhammad Ahsan, MM  Tempat/tg lahir : Medan, 21 Juni 1968  Alamat : Palembang Pertiwi M-29 Menganti Gresik  Telepon : 081357150046  Email : ahsanciknusi@yahoo.com;ahsan@sunan-ampel.ac.id  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Dakwah  Institusi : Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  Bidang Minat : Entrepreneurship, Leadership </p>
	<p> Nama : Nofrivul, SE, MM  Tempat/tg lahir : Bukittinggi/24 Juni 1967  Alamat : Komp. Mahkota Mas Blom C No. 6 Garegeh Bukittinggi  Telepon : 082132851925  Email : nofrivul@yahoo.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Program Studi Ekonomi Islam  Institusi : Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Batusangkar Sumatera Barat  Bidang Minat : Manajemen Keuangan </p>
	<p> Nama : Abdul Rahman Jannang, ST., MM  Tempat/tg lahir : Sulawesi Selatan/8 Juni 1970  Alamat : Perumahan Griya Majang Asri No 08 Blak A kel. Ngade kec. Ternate selatan kota Ternate Maluku Utara  Telepon : 082132672880  Email : rahmanjannang@yahoo.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  Institusi : Universitas Khairun, Ternate  Bidang Minat : Manajemen Pemasaran </p>
	<p> Nama : Zaenal Abidin, SE., MM  Tempat/tg lahir : Gorontalo, 08 Pebruari 1969  Alamat : Jl. Taman Surya Kel. Dembe Jaya Kecamatan Kota Utara Kota Gorontalo Provinsi Gorontalo  Telepon : 081244786969  Email : abidinelza@yahoo.com  Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis  Institusi : Universitas Negeri Gorontalo  Bidang Minat : Manajemen Pemasaran, Strategi </p>